

Résoudre le casse-tête de l'information voyageurs à la RATP

par

■ **Felix von Pechmann** ■

Directeur du programme Information voyageurs à la RATP

En bref

Un voyageur de la RATP se sent en situation de détresse lors de l'arrêt inopiné de son métro ou de son bus si on ne lui donne aucune information. Il peut même paniquer assez vite. Qui peut l'informer? Le conducteur. Avec quelles informations? C'est là que ça se complique. Les informations sont dispersées entre une multitude d'agents et traitées par des systèmes pas toujours récents. Le conducteur peut craindre que ce qu'il va dire soit contredit peu après. Il est alors tentant de ne rien dire... L'information voyageurs est un sujet qui concerne presque tous les agents de la RATP, et qui était un peu le problème de tout le monde et de personne. Pour Felix von Pechmann, nommé fin 2018 afin de le résoudre, il fallait mettre de l'ordre dans les processus, mais surtout donner envie à 35 000 agents de mettre la sérénité des voyageurs au cœur de leurs préoccupations. Récit des étapes d'une révolution culturelle.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • GRTgaz • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Jeune ingénieur au Corps des mines, j'ai réalisé une thèse portant sur le déploiement du véhicule électrique. Je suis ensuite entré à la RATP en tant que responsable du [programme Bus électriques](#) avant que l'on me confie, il y a trois ans, la direction du programme Information voyageurs (IV), stratégique pour la RATP. En effet, à Paris et en Île-de-France, 12 millions de personnes empruntent quotidiennement le RER, le métro, le tramway ou le bus, et notre objectif est de contribuer au mieux à leur sérénité à travers une information voyageurs de qualité. Néanmoins, si l'information est un service de base que nous leur devons, sa mise en œuvre s'avère particulièrement complexe.

Le défi de la pyramide

Ce programme est né de la volonté de Catherine Guillouard, PDG de la RATP, de transformer l'entreprise en mettant le client au centre. En me confiant la direction de ce programme, elle en connaissait la difficulté : « *Je savais que je ne lui faisais pas un cadeau. C'était la pyramide de Khéops à tirer avec un élastique.* » La difficulté de la tâche tenait en effet à plusieurs facteurs.

Tout d'abord, elle était techniquement compliquée, car elle impliquait une multiplicité d'écrans d'affichage et une masse d'informations à diffuser en temps réel, par le biais de systèmes disparates, dont certains, datant de plus de trente ans, coexistent avec le nec plus ultra de la technologie moderne. Grosso modo, l'aspect technique représentait 40% de notre défi.

Pour le reste, la complexité de cette transformation résidait dans la prise en compte des facteurs culturels et humains, avec un programme touchant plus de 35 000 salariés de l'entreprise.

Quelles que soient les difficultés à affronter, ce programme était nécessaire. En 2018, les plaintes des voyageurs, relayées par les réseaux sociaux, témoignaient quotidiennement des carences des informations qu'ils recevaient, voire de leur absence pure et simple, source de réactions excédées. Notre défi était alors de parvenir à délivrer à chaque client une information ciblant son besoin immédiat, tout en informant le plus grand nombre de la manière la plus juste. À cette époque, les exigences d'Île-de-France Mobilités, autorité organisatrice des transports en région Île-de-France, étaient également devenues pressantes concernant l'information voyageurs.

Les difficultés de la tâche sont rapidement apparues au grand jour. Il m'a d'abord fallu beaucoup de temps et d'énergie pour savoir qui, dans l'entreprise, contribuait effectivement à l'IV. Cette dernière est une "métafonction" du réseau : en effet, les gens n'attendent pas de nous qu'on les informe, mais qu'on les transporte; cependant, pour être bien transportés, ils doivent être bien informés. Cette métafonction concerne, directement ou indirectement, les trois quarts des salariés de la RATP en Île-de-France. Sont en première ligne ceux qui sont proches des voyageurs, notamment les conducteurs. Derrière eux, il existe toute une chaîne d'intervenants qui gèrent la maintenance des matériels et des installations, la remontée et la circulation des informations, etc. Chacun joue un rôle essentiel en matière d'IV.

La complexité réside également dans l'incroyable multiplicité des canaux d'information. Comme la RATP transporte énormément de monde, les besoins et les préférences de chacun sont extrêmement variés et requièrent une information riche et multiformat. Le premier format est celui de la signalétique physique, par exemple à travers plus de 50 000 plans de ligne dans les trains et les bus. Viennent ensuite plus de 15 000 écrans, fixes ou embarqués à bord des véhicules. Le troisième format, digital, comprend le site de l'entreprise et l'application Bonjour RATP, qui répondent mensuellement à 20 millions de recherches d'itinéraires. La sonorisation permet, quant à elle, d'informer rapidement un grand nombre de personnes à bord des trains et des bus, ainsi que dans les espaces partagés, où nous diffusons 40 000 messages par an. Enfin, le contact direct avec nos clients est le fait de 23 000 de nos agents.

Derrière la diversité de notre clientèle, se cache la colossale diversité de notre entreprise. Pour l'illustrer, je ne prendrai que l'exemple des écrans, qui vont de la borne d'information des voyageurs, présente à de nombreux arrêts de bus, jusqu'aux écrans couleur embarqués dans nos matériels les plus récents. À cette diversité des équipements, se superposent différents modes de traitement de l'information, notamment entre les acteurs du métro, du bus, du RER ou du tramway, chacun ayant ses propres métiers, ses processus, son vocabulaire, ses systèmes, etc. Tout se passe comme si nous avions quatre entreprises distinctes au sein de la RATP, chaque difficulté étant élevée à la puissance 4!

Sept voyages avec la RATP

La façon dont a été relevé ce "défi de la pyramide" peut être illustrée par sept récits de voyages virtuels, retraçant à grands traits l'action de personnes qui, chacune à sa façon, ont contribué à faire progresser l'IV durant ces trois dernières années.

Dentelle et persévérance

Lorsqu'il s'est agi de savoir par où aborder ce sujet, nous avons choisi de sélectionner le thème suscitant le plus de demandes de la part de nos clients, à savoir l'information des voyageurs du bus. Olivier, qui s'occupe en particulier de la maintenance des écrans fixes, et Valérie, qui supervise tous les processus de l'information voyageurs bus, se sont alors emparés de ce sujet complexe qu'ils ont creusé avec persévérance. Nous avons recréé des parcours-clients types afin d'identifier, point par point, quels étaient les irritants et quelles mesures correctives devaient être prises. Cette démarche transversale était nouvelle pour l'entreprise, davantage habituée à traiter les sujets par domaine technique. Cette façon de faire changeait donc complètement la donne.

La disponibilité des bornes d'information voyageurs (BIV) est clairement apparue comme l'irritant majeur. Certaines datent des années 1990, époque où elles constituaient un joyau de technologie. Les ingénieurs d'alors avaient d'abord dû créer, compte tenu de l'impossibilité d'une alimentation électrique externe, un système avec des batteries au plomb ne nécessitant qu'un changement par an. Ils étaient parvenus à ce que l'information, diffusée sur chacun des plus de 3 500 supports présents dans Paris et sa petite couronne, soit rafraîchie toutes les dix secondes grâce à un émetteur radio situé sur la tour Eiffel, technologie toujours utilisée aujourd'hui. Ensuite, 3 000 bornes de différentes générations et avec des technologies plus modernes sont venues compléter le dispositif.

Face à la difficulté d'appréhender globalement la multiplicité des problèmes, Olivier et Valérie les ont minutieusement recensés, ligne par ligne et borne par borne. Puis, afin de coordonner aux mieux les intervenants, ils ont impliqué les services de la ville de Paris ainsi que ceux de JCDecaux – ces bornes étant installées dans le mobilier urbain géré par cette entreprise. Ce travail de dentellière a payé et nous avons très rapidement constaté une bien meilleure disponibilité de ces équipements. Aujourd'hui, nous sommes frappés de plein fouet par la crise des semi-conducteurs, mais ce travail est toujours en cours et les progrès initiés par Olivier et Valérie se poursuivent.

Confiance et partage

Fin 2019, une grève très dure a impacté, pendant plus de quarante jours, le réseau de la RATP. C'est dans ce contexte perturbé que sont entrés en scène Nathalie, chargée de l'IV à la Permanence générale, notre "tour de contrôle", et Nicolas, qui travaille sur les outils de l'IV. Ils ont résolu deux problèmes latents depuis longtemps et devenus pressants dans ce contexte difficile. Le premier problème était le trop grand nombre de parties prenantes aux décisions, rendant très compliqué de savoir avec qui, comment et dans quel ordre valider les informations à diffuser. Le second était la tradition de transmission orale des informations, qui ne permettait pas de partager efficacement les informations clés en interne.

Nathalie a eu le courage d'accepter de diffuser les informations au plus vite, quitte à les corriger ensuite, sans attendre qu'elles soient validées par l'ensemble des parties prenantes, procédure chronophage et